

Come nel funzionamento aziendale è fondamentale la gestione della Cultura organizzativa, così nel funzionamento del Paese (che infatti Berlusconi voleva gestire come fosse un'azienda) è fondamentale la gestione della Cultura sociale perché di Democrazia effettiva si possa parlare. Le Elezioni lasciano il tempo che trovano, non contribuiscono, certo, ad un cambiamento evolutivo, come stiamo verificando, ma semmai ad un degrado, se il cambiamento evolutivo non avviene nella Cultura.

Come è accaduto per me, anche i nostri governanti sono imprescindibilmente chiamati ad aggiornarsi sul meccanismo della Cultura. Perché i comportamenti sociali che possono piacere o, più spesso, non piacere sono figli della Cultura sociale.

“La Cultura è ciò che faccio e come lo faccio, quando non ci penso”. Questa definizione di Cultura vale a sgombrare pensieri di erudizione e rimanda sinteticamente al fatto che la Cultura non è soltanto *sapere*, ma anzitutto *essere*, esplicitato in un fare.

Per iniziare isolo dapprima i fattori che possiamo ritenere determinanti la Cultura individuale, riservandomi di esaminare nel prosieguo la Cultura sociale che, per il suo essere fenomeno collegato ad un insieme di persone, viene ad assumere ulteriori caratteristiche proprie di esso insieme e che trascendono dunque le Culture individuali dei suoi componenti.

Tra i principali fattori determinanti la Cultura individuale elenco:

- ✚ le **credenze**: l'organizzazione durevole di percezioni e di conoscenze relative ai diversi aspetti del mondo psicologico della persona (il vocabolo è usato in senso ampio comprendendo qualsiasi varietà di cognizioni, rappresentazioni mentali, opinioni, pregiudizi, ecc.). L'opinione che le donne siano più intuitive degli uomini è un esempio di credenze rispetto alla donna;
- ✚ gli **atteggiamenti**: l'organizzazione durevole delle adesioni o rifiuti emotivi nei confronti dei diversi aspetti del mondo psicologico della persona (l'atteggiamento è strettamente collegato ad una struttura relativamente stabile di credenze). Preferire che in un gruppo di lavoro ci sia una presenza femminile, per il senso di minore competitività che si determina, è un esempio di atteggiamento, sempre rispetto alla donna;
- ✚ i **valori**: i riferimenti simbolici e fondanti dei comportamenti ideali attesi, ai quali si tende a conformare i propri comportamenti reali.
- ✚ le **attitudini**: le capacità potenziali a mettere in atto determinati comportamenti in situazioni date;

Questi fattori che si sono andati via via modificando, durante la crescita dell'individuo, sulla base di conoscenze, esperienze e, soprattutto **Condizionamenti** e **Conformismo** sociali, determinano il comportamento dell'individuo, ovvero il tipo di *Ruolo* giocato:

IL RUOLO GIOCATO (che si traduce in un certo comportamento):

- ✚ il **comportamento**: l'insieme di azioni e relazioni sviluppate in risposta a cause inerenti il mondo interno dell'individuo nonché a circostanze esterne;

Con riferimento ai livelli del funzionamento della persona, potremmo dire che i comportamenti, con le sottostanti attitudini, si collegano alla sua relazionalità con l'*esterno*, mentre credenze, atteggiamenti e valori si collegano alla sua *interiorità*, più o meno consapevole.

Tenendo conto anche di questo si può schematizzare come in fig. 1 i collegamenti tra i fattori descritti:

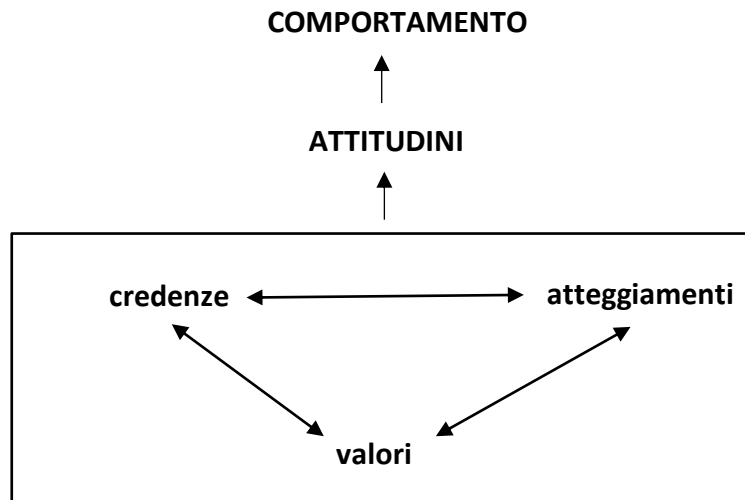


FIG.1: collegamenti tra i fattori della cultura individuale

La Cultura sociale, per il suo essere fatto collettivo, presenta ulteriori caratterizzazioni derivanti dall'insieme. Tra gli ulteriori principali elementi sono individuabili la «*pressione ambientale*», il «*setting comportamentale*» e la «*dinamica del potere*».

Si definisce come *pressione ambientale* l'azione di influenzamento diretta ad un determinato fine, operata da un contesto ambientale su una persona. La pressione ambientale è normalmente più forte di un qualsiasi input sociale specifico, dura di più ed è più pervasiva a lungo termine: sembra essere una specie di influenza persistente a bassa intensità. È quel che ci fa sentire più o meno condizionati, nei nostri comportamenti, da un certo tipo di ambiente piuttosto che da un altro, in cui ci troviamo.

Il concetto di *pressione ambientale* è strettamente collegato a quello di *setting comportamentale*. Si definisce come *setting comportamentale* la cornice-scenario, sia fisica che umana o istituzionale, al cui interno si iscrive un determinato agire della persona (una chiesa, una classe scolastica, uno stadio durante una partita, un ufficio di lavoro, un'agenzia di banca, ecc.). Esso è caratterizzato da alcuni elementi, così sintetizzabili:

- esiste per così dire naturalmente, indipendentemente dall'individuo;
- ha un suo posizionamento nel tempo e nello spazio ed è come tale conosciuto dai suoi abitanti;
- riguarda e include sia comportamento individuale che ambiente: l'uno e l'altro sono strutturalmente complementari;
- comprende un modello determinato di comportamento, che permane anche quando gli individui, nel setting, si avvicendano;
- l'individuo è al tempo stesso un componente del setting comportamentale - contribuendo al formarsi e permanere del setting medesimo - ed un sistema, del quale il setting comportamentale è una parte.

Un setting comportamentale contiene delle prescrizioni comportamentali, istituite al suo interno da una varietà di possibili fonti, storie, aspettative, regole formali, norme informali, limiti della struttura fisica, ecc.

Tali prescrizioni comportamentali, derivanti dall'insieme o contesto sociale, influenzano notevolmente il comportamento dell'individuo che, da spontaneo, diventa, in misura più o meno grande, condizionato.

Il setting comportamentale esercita dunque sugli individui una pressione ambientale: essa si applica a chiunque appare all'interno del setting.

Pressione ambientale e setting comportamentale sono poi strettamente legati alla dinamica del potere. Per certi aspetti possiamo concepire il potere, in termini generali, come un modo con cui un individuo od un gruppo influenza ed è influenzato nei rapporti in cui è coinvolto per trarne il massimo profitto, ad esempio cercando di provocare od impedire cambiamenti.

Un qualsiasi gruppo o popolo, per poter funzionare, si presenta sempre con un sistema di potere, con la sua dinamica, che stabilisce delle gerarchie, mobilita le risorse sociali e ne controlla l'utilizzazione definendo vincoli ed obiettivi. Esso è quindi in grado di esercitare una grande influenza sugli individui che compongono la Comunità.

Ora è evidente che nel determinare comportamenti, attitudini, credenze, atteggiamenti e valori della cultura sociale influiscono, oltre che le culture dei singoli individui, anche i modelli, le leggi, le norme, i principi imposti dal setting comportamentale e dal sistema di potere, che influenzano pesantemente i comportamenti degli individui che ne fanno parte. Le minoranze si troveranno spesso a dover agire comportamenti non in perfetta consonanza con le proprie credenze, atteggiamenti e valori fino a situazioni patologiche in cui si ribaltano le posizioni ed è la maggioranza ad essere dissonante da una minoranza che detiene però il sistema di potere. Ed è da una tale situazione che, in un regime democratico, nascono le elezioni di pura protesta che non fanno che accrescere la confusione.

Se teniamo conto anche delle variabili di insieme o di gruppo e che condizionano il comportamento individuale, possiamo completare la fig.1, introducendo tale condizionamento che agisce sia a livello di comportamento vero e proprio che di credenze, atteggiamenti e valori, come in fig.2.

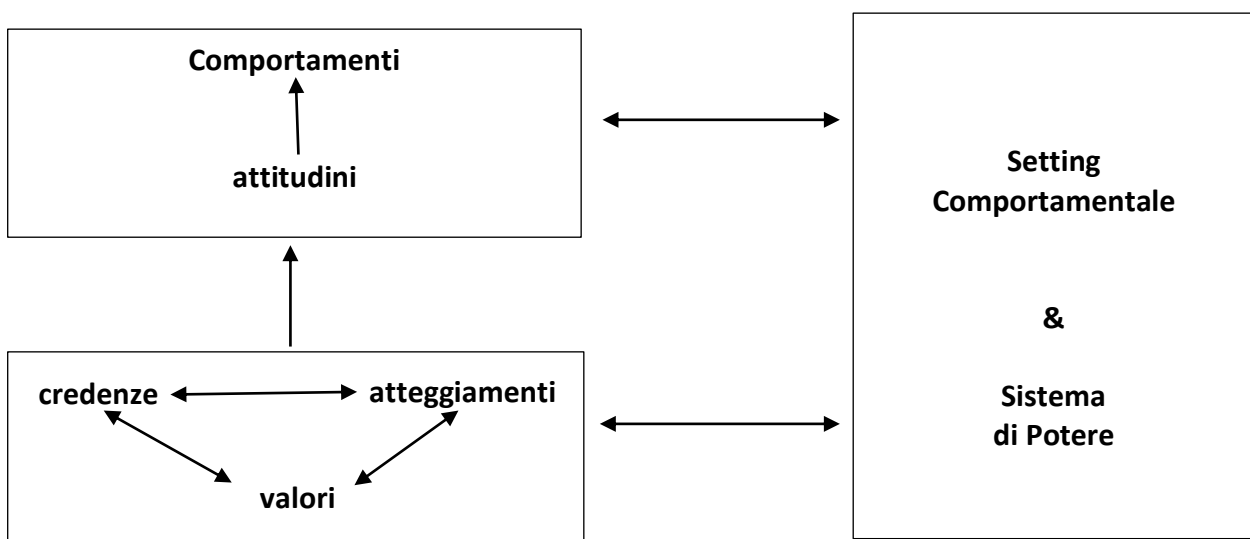


FIG.2: collegamenti tra i fattori della cultura individuale e fattori collettivi.

Cercherò ora di approfondire il processo di formazione della cultura sociale, quando gli individui si riuniscono per formare un gruppo, una comunità.

La evidenziazione della cultura sociale nei fenomeni sociali non ha ancora ricevuto l'importante attenzione che merita.

Molto spesso viene considerata una variabile di stato su cui non è possibile influire ma di cui bisogna semplicemente tener conto.

Sembra logico tuttavia chiedersi: come nasce una cultura? è possibile influenzarla e come?

La cultura sociale appare nascere da processi di adattamento sociale in termini di comportamenti verificati come efficaci nella soluzione di problemi/difficoltà posti dall'ambiente esterno. Le soluzioni ed i comportamenti sperimentati come efficaci diventano così, per la comunità, il modo giusto di fare e di essere, perché adatti al raggiungimento del successo.

L'esempio della tribù primitiva è emblematico.

L'ambiente esterno pone come sfida la necessità di combattere le fiere e di procurare cibo, pena la sopravvivenza.

Il cacciatore sviluppa capacità e strumenti per vincere la sfida e tornare al villaggio con la preda cancellando la paura e la fame, ottenendo il successo.

La Comunità, per prosperare, deve capitalizzare il successo; creerà quindi strutture, modalità di aggregazione e funzionamento che affinino e diffondano la professionalità del cacciatore e, sino a che la sfida non muta, la sua figura rimarrà il punto centrale, in quanto portatore di *capacità distintiva*, fattore chiave per il successo.

Ciò che avviene per la tribù si ripete per ogni tipo di Comunità.

Le logiche ed i passaggi fondamentali dei processi di formazione culturale non mutano infatti con la complessità e l'evoluzione delle forme organizzative sociali.

Ciò che importa sottolineare è che i processi culturali si sviluppano nel rapporto di interdipendenza tra la Comunità e l'ambiente esterno.

I comportamenti vincenti, che danno cioè luogo a benessere e sviluppo, vengono elaborati in *competenze distintive* che la Comunità accumula ed amplifica nel tempo sviluppando metodi e procedure, perché diventino patrimonio comune e diffuso.

Dalla dinamica descritta si può intravedere il problema sempre presente di adeguare la cultura alle tendenze evolutive in atto nell'ambiente esterno, in modo da prevenire crisi di incoerenza che impedirebbero il successo, fino a minacciare la stessa sopravvivenza del gruppo o della popolazione.

A partire dalle competenze distintive come si struttura la cultura sociale?

Una disamina degli elementi ed eventi interessati può essere utile anche per intravedere possibili modalità di influenzamento del processo culturale, in termini di sua gestione.

La Fig.3 schematizza tali elementi.

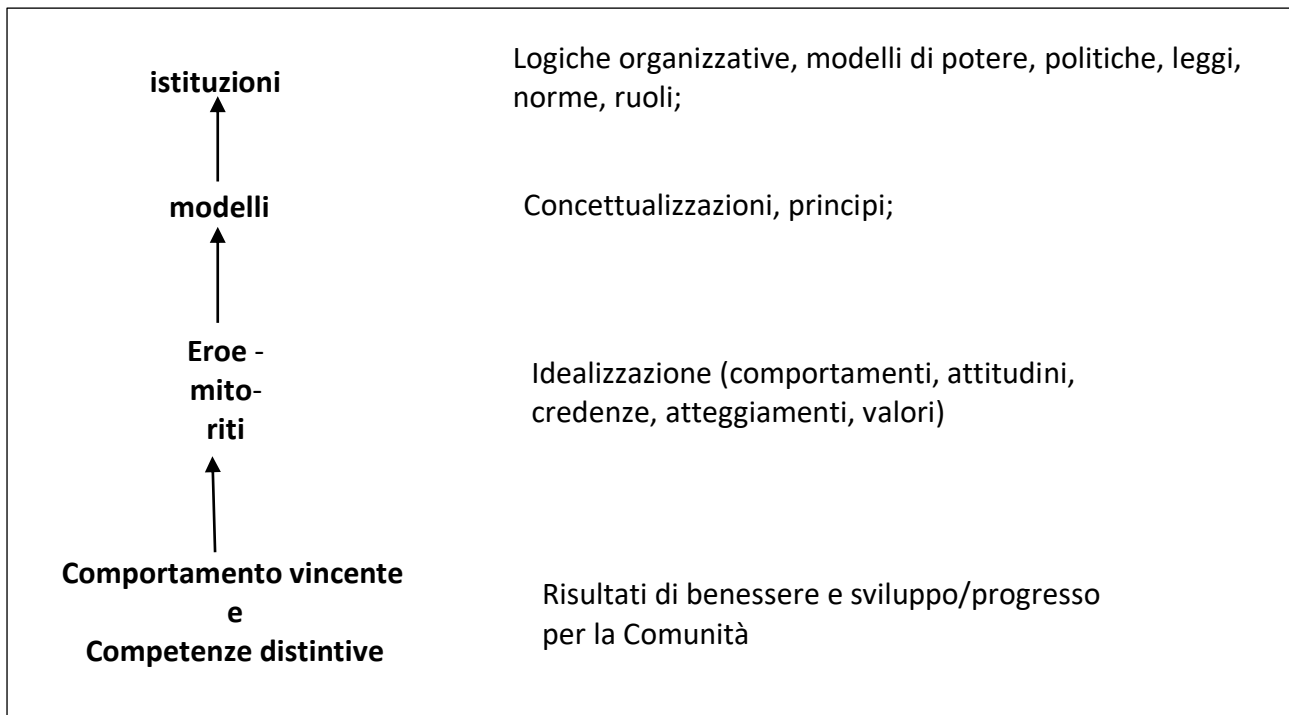


Fig. 3: Elementi strutturali della socialità

Il comportamento vincente e le *competenze distintive* vengono anzitutto idealizzate attraverso la costruzione della figura dell'*eroe* e del *mito*.

Il mito rappresenta un intreccio di storie con i relativi eroi che forniscono riferimenti emblematici per comportamenti, attitudini, credenze, atteggiamenti e valori delineando il modo giusto di fare e di essere.

Gli 'ideologi' (oggi potremmo dire gli 'immagologi' ovvero i costruttori di immagine, ovvero i mass-media) influenzano e gestiscono i percorsi che elevano a mito il comportamento, ad eroe il soggetto ed a modello l'insieme di concettualizzazioni e principi. Essi elaborano inoltre i *riti* che hanno una funzione di esercizio nel mantenere vivi nel tempo i miti ed i modelli. Ad esempio, nella cultura religiosa cattolica, il mito della resurrezione viene ricordato e celebrato con il rito della Pasqua. Anche i sentimenti possono essere ritualizzati: "bontà a Natale, gioco a Carnevale, serietà il giorno dei morti".

Il *sistema di potere* (il 'capo') sviluppa logiche organizzative e *modelli* di gerarchie che presidiano la nascita e la gestione delle *istituzioni* con le loro leggi, norme e ruoli.

La Comunità si riconosce, operando coerentemente, nella cultura sociale elaborata.

Le principali culture sociali hanno, dunque, le loro caratteristiche principali, in termini di:

- esigenze e condizioni organizzative cui un certo tipo di cultura risponde positivamente, con il tipo di identità della persona tipica dell'organizzazione (*competenze distintive*);
- valori e parole chiave nonché tipi di bisogni delle persone che vengono soddisfatti (*eroi, miti*);
- meccanismi fondamentali di funzionamento e di integrazione dei membri della Comunità (*modelli*);
- organizzazione o istituzione sociale tipica in cui si manifesta quel certo tipo di cultura e la base di legittimità del ruolo di autorità (*istituzioni*). Le istituzioni definiscono, poi, un regime politico e le possibilità delle *politiche* pubbliche.

La descritta dinamica del processo culturale vale anche nel caso di culture deboli, costruite appositamente per particolari scopi di condizionamento della comunità.

Nella tribù (anche in quella dei nostri giorni...) i riti e le cerimonie degli sciamani tendono a trasformare gli episodi in mito e le persone in eroi con precisa consapevolezza da parte di chi li vuole e gestisce. I personaggi - eroi e componenti della Comunità - vengono usati come burattini e strumenti di una rappresentazione della quale hanno modesta consapevolezza.

Abbiamo definito deboli le culture di questo tipo perché non nascono dalla base, in relazione a reali e profondi bisogni della Comunità, a fronte delle difficoltà dell'ambiente esterno, come più sopra descritto.

Esse, invece, vengono fatte calare dall'alto, in un certo senso, e si depositano pertanto sulla superficie della identità della Comunità rispetto alle culture forti che si costruiscono lentamente dal basso, su radici profonde collegate ai reali, eterni bisogni dell'uomo.

Ciò può creare fenomeni di dissonanza tra bisogni indotti e bisogni reali sollevando uno dei problemi più gravi e complessi delle attuali società avanzate.

E va ancora bene quando gli "sciamani" sfruttano i meccanismi di influenzamento culturale per creare culture deboli, funzionali ai loro bisogni di potere o commerciali (ad es. il *consumismo*). Basta conoscere i processi di indottrinamento per restarne meno coinvolti ed è per questo che una migliore democrazia potrà venire da una maggiore e più diffusa consapevolezza di tali processi. L'assunzione generalizzata di consapevolezza del fenomeno cultura... costituirebbe un momento di controllo sociale generalizzato atto a diminuire distorsioni e drammi che l'umanità dovrebbe apprendere a non ripetere.

Ma il problema, che sembra emergere da alcuni segnali deboli, è che la crescente violenza sociale, per accaparrarsi maggiori risorse economiche, sta invadendo anche l'area della cultura di base, ad ulteriore riprova, se ce ne fosse bisogno, della attuale centralità dell'area psico-affettiva.

È esemplare il caso della Benetton con le sue immagini pubblicitarie del prete che bacia la suora e della neonata subito dopo il parto, ancora sporca di sangue. E' pur vero che c'è stata una reazione internazionale ed una censura del Giurì di autodisciplina della pubblicità, che ha sentenziato di "*violenza e sopraffazione... pur di raggiungere il suo scopo: la visibilità... con uno sberleffo rivolto a certi valori per finalità commerciali*"¹, ma sta il fatto che ciò è accaduto e cioè che non basta più costruire culture deboli ma diventa anche necessario attaccare, disgregare la cultura di base della Comunità, pur di raggiungere i propri scopi di potere o commerciali.

Non vanno sottaciute, tuttavia, le forti resistenze che le Istituzioni oppongono al cambiamento che minacci i loro *privilegi*, nonché quelle che la gente della Comunità solleva per dover cambiare abitudini, abbandonando sicurezze per affrontare *ansia ed insicurezza*.

Se, però, la resistenza al cambiamento può essere utile, nel caso di processi di condizionamento culturale, diventa un problema quando le mutate condizioni dell'ambiente esterno imporrebbero un adattamento culturale, per quanto in precedenza visto.

Proprio qui, allora, tra la necessità di cambiare e la resistenza al cambiamento, sta uno dei maggiori problemi sociali ed organizzativi dei nostri giorni, in relazione ai ritmi veloci con cui si susseguono le innovazioni o emergono nuove difficoltà nel rapporto tra Società ed ambiente esterno.

¹ "Corriere della Sera", 23-10-1991, p.15.

Nella maggior parte dei casi si tenta di aggirare il problema affrontando il cambiamento sociale senza gestire il suo collegamento con quello della Cultura sociale, con la fiducia/speranza che quest'ultima evolverà conseguentemente, mentre è vero il contrario e cioè che: **non si può fare un effettivo cambiamento sociale senza cambiamento culturale.**

Non è pensabile, ad esempio, di poter cambiare la cultura sociale con la semplice adozione di nuovi strumenti legislativi: l'introduzione di un sistema innovativo sarà sicuramente inefficace se la cultura sociale è, nell'inconsapevole modo di comportarsi, ad esempio di tipo gerarchico-burocratico e rifiuta il rischio e l'assunzione di responsabilità individuale o se il sistema premiante si basa sulla fedeltà e l'anzianità.

Sorge allora una nuova domanda: come cambia la cultura?

Una volta che la cultura di un gruppo, ovvero sociale, si è formata, secondo i meccanismi appena visti, non cambia facilmente, anche se le condizioni dell'ambiente esterno mutano e dunque imporrebbero un correlato cambiamento di cultura sociale.

Ciò chiaramente finisce per pregiudicare lo sviluppo e la stessa sopravvivenza della Comunità, ma spesso *"le [Nazioni] devono trovarsi in situazioni veramente gravi prima di rendersi conto di avere bisogno di aiuto e, in seguito, non sempre cercano il giusto tipo di aiuto"*².

La resistenza al cambiamento nasce, come già anticipato, sia dal sistema di potere, sia dagli stessi membri della Comunità, rispettivamente in relazione alle possibili perdite di privilegi ed all'ansia connessa all'insicurezza da affrontare e, ancora prima, alla presa di coscienza delle minacce alla sopravvivenza della Comunità.

A Mosca, il 7 novembre 1991, non è stata indetta nessuna cerimonia per ricordare l'anniversario dell'Ottobre Rosso, eppure venticinquemila persone hanno marciato verso la Piazza Rossa: gli *"orfani del comunismo, i nostalgici delle certezze offerte dal passato, miserabili ma sempre certezze"*³.

E sull'*ansia* si costruisce un perverso circolo vizioso che ostacola il cambiamento. Per chiarirlo tento una schematizzazione come in Fig.4.

² E. H. Schein: "Cultura d'azienda e leadership"; 1990, p. 269.

³ P. Valentino, "Corriere della Sera", 8/11/1991, p.9.

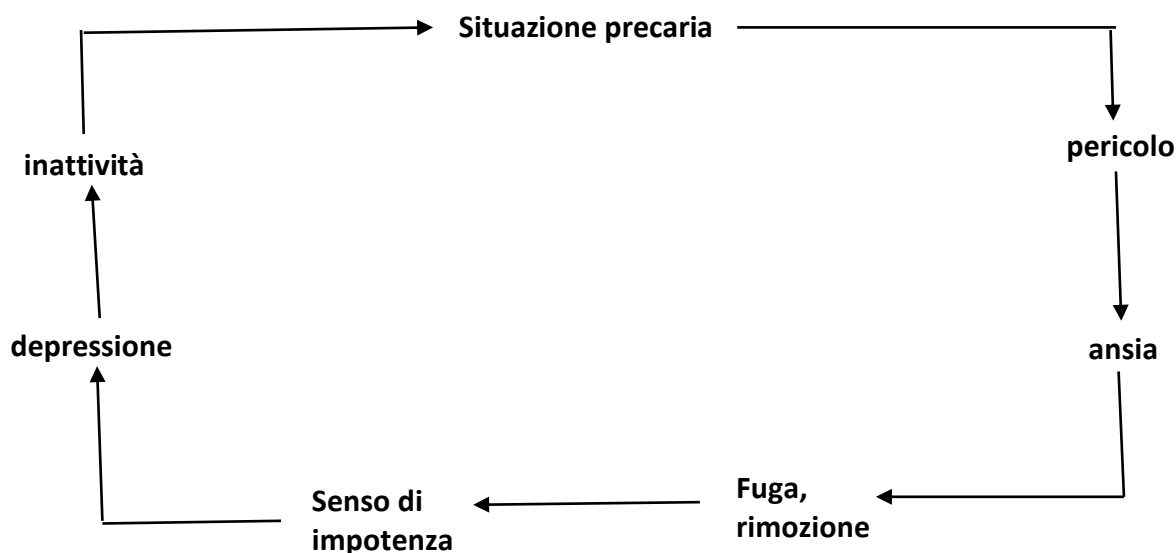


Fig. 4: circolo vizioso che ostacola il cambiamento

A partire da una situazione *precaria* sociale, per incoerenze con l'ambiente esterno, e dunque in presenza del *pericolo* per la sopravvivenza, ci si può rifiutare, più o meno consapevolmente, di prenderne coscienza perché ciò crea *ansia*, significa guardare in faccia la morte, sentirla possibile ed imminente e dunque si preferisce *fuggire*, non voler guardare.

Ma questo più o meno consciamente avvertito pericolo di morte, a fronte del quale si percepisce anche di rimanere passivi, non saper reagire, finisce per dar luogo ad un più o meno consciamente avvertito senso di *impotenza* e dunque latente *depressione* che comporta un lasciarsi andare, un estraniarsi dalla situazione e dunque non si fa nulla, si resta *inattivi*, non volendo affrontare la fatica del cambiamento, per cui tutto resta immutato e la situazione resta precaria con inevitabile degrado.

Il possibile punto di uscita dal circolo vizioso è quello dell'*ansia* connessa ai bisogni fondamentali dell'essere umano. La gestione dell'*ansia* è, in particolare, una importante funzione del leader.

Ma al di là dell'*ansia* e della *depressione* da gestire, che una volta consapevolizzate rappresentano già l'*uscita* dal circolo vizioso e dunque l'*avvio* della soluzione al problema del cambiamento, esistono due 'meccanismi' forti che ostacolano l'evoluzione sociale.

Il primo è rappresentato, come già accennato, dalle strutture di potere che si sentono minacciate nei loro privilegi e che dispongono, attraverso le istituzioni, dei mezzi più potenti per ostacolare il cambiamento.

Il secondo è costituito dal fatto che credenze, atteggiamenti e valori, che come si è visto sono gli elementi fondanti di attitudini e comportamenti, attraverso cui si estrinseca la cultura, non si possono cambiare facilmente ed in tempi brevi.

Si è descritto come essi si formino all'interno del gruppo attraverso la sua storia, i problemi affrontati, i successi riportati. Quando la vita della Comunità è diventata sufficientemente lunga, essi finiscono per diventare inconsapevoli agli stessi membri della Comunità e dati per scontati, radicati nella routine⁴. Non è dunque pensabile, staremmo per dire per definizione, cambiarli dall'esterno con atti formali, senza passare attraverso una nuova, sufficientemente lunga, storia di

⁴ E. H. Schein; op cit.; p .272.

problemi, adattamenti, prove ed errori, successi ottenuti etc. che ne provochino una rielaborazione all'interno del gruppo.

In un certo senso essi, per essere divenuti inconsapevoli, rappresentano l'*inconscio* della Comunità che, così come nelle persone, non è facilmente modificabile. Per tale via si potrebbe approcciare il problema del cambiamento in un'ottica psicodinamica o meglio, poiché trattiamo di sistemi sociali, sociodinamica.

Nel tentare ora di addentrarci meglio nel problema della dinamica culturale attraverso una visione più analitica, la domanda che nasce è: credenze, atteggiamenti e valori rispetto a che cosa?

Sostanzialmente essi riguardano, per quel che qui ci interessa, il nucleo fondamentale dei bisogni fondamentali di una Comunità e cioè quelli della sopravvivenza e sviluppo e quindi i diversi tipi di *vincoli* che provengono alla Società dall'ambiente in cui opera e che ne condizionano l'attività. Tali vincoli possono essere classificati nelle seguenti categorie:

- *fisici naturali;*
- *normativi, legali, politici;*
- *economico/finanziari;*
- *tecnologici;*
- *socio-culturali.*

Nell'introdurre tali vincoli si fa in genere riferimento alle sole relazioni verticali tra sistema e sovra-sistema ovvero tra Comunità ed ambiente esterno.

Se portiamo in conto le relazioni orizzontali tra i diversi Gruppi sociali che convivono all'interno della stessa Comunità, c'è da introdurre un ulteriore tipo di vincolo, come schematizzato in fig.5, e cioè quello:

- *competitivo;* connesso al tipo di concorrenza ed alle competenze distintive che ogni individuo o Gruppo riesce a mettere in atto nei confronti degli altri individui o Gruppi, operanti nel settore, per salvaguardare la propria sopravvivenza ed il proprio sviluppo.

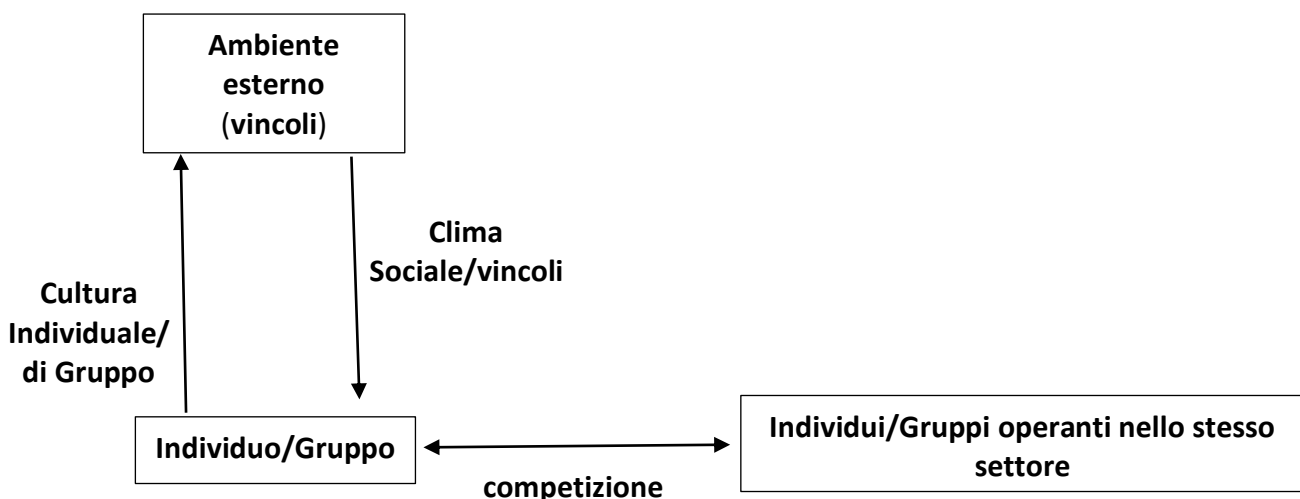


Fig. 5: relazioni tra individuo, ambiente, e individui concorrenziali

In un certo senso questo tipo di vincolo può essere considerato di livello logico superiore rispetto ai precedenti, come schematizzato in fig.6, perché la sua gestione sarà la risultante del modo di porsi

e gestire gli altri tipi di vincolo da parte dell'individuo/Gruppo. Esso governa dunque la interconnessione tra tutti i precedenti tipi di vincolo.

Ad esempio, se l'individuo/Gruppo riesce a disporre facilmente delle risorse fisiche naturali necessarie, ha un buon rapporto con l'ambiente socio-culturale, ha facile accesso ai mercati finanziari, dispone di una buona tecnologia, gode di una buona immagine in termini sociali, avrà sicuramente un buon vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

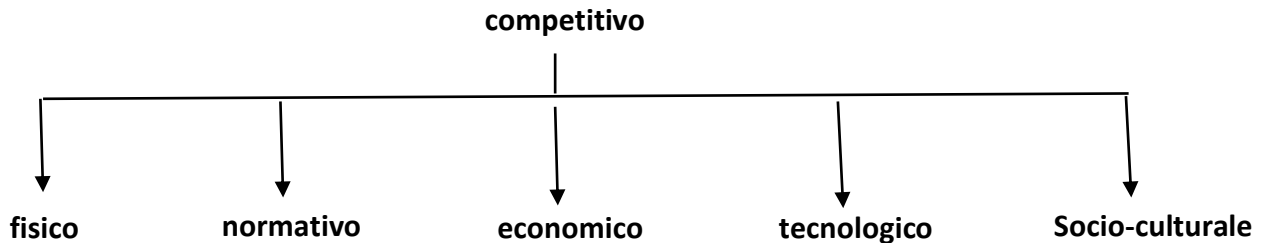


Fig. 6: relazioni tra i diversi tipi di vincolo

Dunque, credenze, atteggiamenti e valori riguardano il modo con cui vengono percepiti e sentiti i diversi vincoli descritti.

Per riepilogare, la cultura sociale si radica su credenze, atteggiamenti e valori relativi ad un orizzonte molto ampio che, seppure categorizzabile, lascia intravedere come sia complesso, difficile e lungo il processo del loro cambiamento.

Da ultimo è qui utile evidenziare che nella gestione di credenze, atteggiamenti e valori, ovvero della cultura sociale, il tessuto connettivo che tiene insieme tutti tali elementi costituenti è il *consenso* tra i membri della Comunità, tenuto conto dei bisogni esaminati più avanti.

Più in generale il consenso è il centro intorno a cui ruotano tutti i fenomeni sociali, e dunque, in particolare, **gestione della cultura sociale è anche e soprattutto gestione del consenso.**

IL CONSENSO

E, allora, c'è da riflettere sul *consenso*, sul coinvolgimento e l'adesione dei membri della Comunità. Il consenso che fa da tessuto connettivo che sostiene l'equilibrio sociale - si appoggia fondamentalmente sulla soddisfazione dei *bisogni* dell'uomo e dunque sarà necessaria una panoramica su di essi per avere un quadro di riferimento utile alla gestione del consenso.

Possiamo preliminarmente osservare che tale gestione si muove tra due ipotetici estremi di più facile realizzazione.

Ad un estremo il consenso può essere ottenuto bloccando i bisogni dell'uomo e ciò attraverso la *paura*. Per certi versi è la prima e apparentemente più facile via in quanto sfrutta le secolari, ancestrali paure esistenziali dell'uomo e dunque la struttura di potere può gestire il consenso con relativamente limitati strumenti di oppressione.

Tuttavia, gli Stati che usano un tal tipo di gestione del consenso hanno il fiato corto per due ragioni. La prima è che il consenso apparente copre un dissenso di fondo e dunque la partecipazione all'attività sociale è passiva e dipendente, piuttosto che attiva e imprenditoriale, per cui si determina inevitabilmente una inefficienza dei risultati che alla lunga compromette la sopravvivenza dello

Stato, a meno di sovvenzioni dall'estero (si veda ad esempio il debito estero degli stati a regime autoritario). La seconda è che un troppo lungo accumulo di paura ovvero di oppressione, alla fine scatena la rabbia che può travolgere le strutture di potere.

Al di là di tali fenomeni negativi, connessi al presente, un tal tipo di gestione del consenso pone poi delle ipoteche sulle future, diverse gestioni del consenso che si troveranno in una situazione di stallo e paralisi: qualsiasi azione o struttura gerarchica, pur sempre necessaria al funzionamento organizzativo anche se democratico, risveglierà lo spettro dell'autoritarismo e verrà rifiutata, rivendicando la libertà assoluta. *"Il peso di milioni di morti sacrificati sull'altare dello Stato totalitario rischia così di travolgere, delegittimandola, qualsiasi struttura statale, indipendentemente dalla sua natura politica e dal suo fondamento morale"*⁵.

All'altro estremo il consenso può essere ottenuto soddisfacendo i bisogni di tutti i membri dell'organizzazione, ma a ciò contrasta una disponibilità di risorse limitata e, contemporaneamente, la necessità di assicurare una gerarchia, esercitata in modo più o meno autoritario, più o meno democratico, ma in ogni caso indispensabile per il funzionamento dell'organizzazione sociale.

La gerarchia, in generale, creerà una qual sorta di oppressione per i membri dell'organizzazione - in misura più o meno grande in relazione al livello di autoritarismo ed alle regole da rispettare, più o meno condivise - ed in particolare per coloro che non si riconoscono in essa e non riescono ad uscirne.

La gerarchia e la limitata disponibilità di risorse non permetteranno, dunque, di soddisfare tutti i bisogni di tutti i membri della Comunità. A meno che non si scada nell'*assistenzialismo* dei sussidi che ben presto si traduce in una crescita esponenziale del deficit di bilancio e del debito, che innescano una pericolosa spirale perversa da cui si rischia di non poter più uscire. Fino al fallimento, se si tratta di uno Stato che non potrà più far conto sul prestito estero. Arriva il momento, in sostanza, che non ci sono più molte risorse da distribuire e allora la Comunità insorge contro i sacrifici che improvvisamente vengono imposti senza salvaguardare nemmeno il principio di equità. Si può immaginare un processo analogo a quello della tossico-dipendenza con un "paziente" che rimane paziente fino a che viene alimentato nella sua dipendenza e si ribella, diventa aggressivo quando è costretto all'astinenza.

Si arriva inevitabilmente al crollo delle istituzioni, al fiorire degli interessi particolari in danno alla collettività, alle lotte tra gruppi per la pura gestione discrezionale del potere invece che per le scelte organizzative, alla corruzione sfrenata.

Tra l'altro, quando il gruppo, nella sua evoluzione, supera la fase della povertà - in cui sono più forti le istanze di assistenza per soddisfare le sue più elementari esigenze fisiologiche - e raggiunge una sicurezza ed una cultura sufficienti ad assicurare la sopravvivenza ed avviare la ricerca dello sviluppo, finisce per rifiutare questa *"cultura degli interessi"* con la sua atmosfera sociale stagnante, che non permette un libero sbocco alle potenzialità individuali, uno spazio di progettualità autodeterminata.

Anche un tal tipo di gestione del consenso ha, allora, il fiato più o meno corto. Anche essa, poi, ipotizza le future, diverse gestioni per il rifiuto, oltre il ragionevole, che innescherà verso qualsiasi forma di protezione sociale, che pure ci deve essere.

⁵ A. Bonanni, "Corriere della Sera", 12-11-1991, p.1.

I fenomeni italiani della corruzione diffusa, della continua imposizione fiscale, del blocco dei redditi da lavoro dipendente, della protesta contro l'atmosfera sociale asfittica senza nessun collegamento con i gruppi di potere in lotta fra loro per interessi particolari estranei allo sviluppo della collettività, possono dar conto di come il consenso sia stato gestito dal dopoguerra ad oggi, soprattutto in termini di assistenzialismo. In particolare, guardando alla sola *sopravvivenza* senza il più qualificato impegno di curare lo *sviluppo* socio-culturale verso bisogni di livello superiore.

In tutti e due gli estremi tipologici di gestione del consenso descritti è poi importante notare che quando la pressione dello Stato supera, per un verso o per l'altro, i limiti della tollerabilità, si scontra con il naturale, fisiologico narcisismo sociale generando depressione sociale e latente distruttività, che dilatano l'inefficienza e innescano un perverso circolo vizioso in cui si gioca al sempre di più, avvitando nei problemi di malfunzionamento. Sempre più oppressione, da parte dello Stato per reagire all'inefficienza che esso stesso ha creato; sempre più estraneazione dal lavoro ed inefficienza, da parte dei membri della Comunità per reagire all'oppressione.

Non a caso i rapporti del CENSIS del 1991 e 1992 parlavano rispettivamente di depressione e de-costruttività (ovvero distruttività).

Dunque, tali estremi sono solo teorici o limitatamente praticabili.

Tra essi il consenso si muove in un processo quasi-stazionario nel senso che, una volta raggiunto un determinato livello, esso non può essere dato per scontato e deve essere continuamente e flessibilmente gestito, tra gli estremi teorici di riferimento, in relazione alla situazione del momento.

Comunque, è bene evidenziare che se lo Stato deve, da una parte, gestire i fenomeni cultura e clima sociali, con le variabili e le esigenze ad essi connessi, curando un coerente livello di consenso, d'altra parte il sotto-sistema individuo dovrà gestire responsabilmente cultura e bisogni personali per contemperare e mediare, in una continua dialettica con lo Stato, le proprie esigenze con quelle di quest'ultimo, attraverso la comprensione e condivisione della sua strategia e dei suoi obiettivi. Ciò presuppone una sufficiente consapevolezza dei problemi sociali e maturità sia da parte dello Stato che dell'individuo che di esso fa parte. E così si può intravedere la fragilità della democrazia se i suoi presupposti culturali non sono diffusi e metabolizzati.

I BISOGNI

Per fornire elementi utili alla gestione del consenso possiamo ora esaminare più da vicino i problemi connessi ai bisogni dell'essere umano.

"I teorici della motivazione, come Maslow⁶, hanno strutturato i bisogni dell'uomo secondo un ordine gerarchico; se l'individuo è al livello di sopravvivenza, le motivazioni economiche avranno il sopravvento; se le sue esigenze a livello di sopravvivenza sono soddisfatte, si presentano i bisogni sociali; se questi sono soddisfatti emerge il bisogno di sentirsi realizzati"⁷.

I bisogni corrispondenti al primo livello possiamo sinteticamente definirli di 'sicurezza', legati alle esigenze di sopravvivenza, sia fisica (connessa ai bisogni fisiologici: fame, sete, sonno etc.) sia sociale nel sentirsi non minacciati dall'ambiente sociale in cui ci si trova.

⁶ Maslow A.: "Motivazione e personalità"; 1976 (orig. 1954)

⁷ E. H. Schein; op. cit.; p. 113.

I bisogni sociali del livello superiore possiamo sinteticamente definirli di “*appartenenza*”, connessi all'esigenza di sentirsi con gli altri, avere una famiglia, appartenere ad un gruppo (ad es. culturale o sportivo). Essi si ricollegano al problema dell'intimità, dell'affettività.

Al terzo livello troviamo i bisogni legati al sentirsi considerati che, per semplicità, possiamo qui definire di “*riconoscimento/individuazione*”, connessi con l'esigenza di sentirsi riconosciuti e valorizzati per un qualche merito od abilità. Essi si ricollegano al problema del potere, dell'influenza.

A livello ancora superiore troviamo il bisogno di “*Auto-realizzazione*” che presuppone un Lavoro di consapevolezza per liberarsi da tutti i Condizionamenti ed il Conformismo subiti nel corso della propria educazione, esperienza, vita. Questo permette di attualizzare tutte le potenzialità possedute dall'individuo, prima soffocate sotto i massicci strati di Condizionamenti, “meccanismi di difesa” presenti a livello inconscio, “misure di sicurezza” presenti a livello pre-conscio. È il fine della nostra Vita che fa scrivere a Maslow: “*Se tu deliberatamente pianifichi per essere meno di quel che sei capace di essere, allora ti avviso che sarai infelice per il resto della tua vita*”.

È interessante notare che, in generale, i bisogni dell'uomo sono contraddittori o conflittuali, nel senso che l'individuo ha sempre bisogno di qualcosa ma anche del suo contrario.

È per tale ragione che si è sempre alla ricerca di un *equilibrio* che però è sempre, naturalmente entro certi limiti, instabile perché a seconda del momento - in relazione alla situazione interna del soggetto ed alle condizioni esterne nonché al grado di soddisfazione di un certo bisogno in quel momento - il punto di equilibrio si può spostare. Come eccezione alla regola, quando l'individuo conserva un'apparente costanza o prevalenza nel bisogno di qualcosa, si parla di '*nevrosi*' o '*carenze di base*' che rimandano a problemi di sviluppo della personalità.

Per fare solo un esempio della contraddizione riprendendo i bisogni di “*appartenenza*” e “*riconoscimento/individuazione*”, possiamo notare che ci si vuole contemporaneamente riunire, far parte di, per un verso e separare, distinguere, per un altro verso. È la difficile conciliazione di sicurezza con libertà.

Una forma sana di soluzione della contraddizione di tali due bisogni, si ha quando si hanno reali meriti e qualità per cui si è contemporaneamente riconosciuti ed accettati dal gruppo. Una forma distorta di soluzione si ha quando si usano strumenti di potere per imporsi, distinguersi, soddisfacendo così il bisogno di individuazione mentre il bisogno di appartenenza viene superficialmente soddisfatto attraverso l'ossequio e la sottomissione da parte dei membri del gruppo.

È interessante notare, a tal proposito, che i giovani degli anni 90 e seguenti sembrano tendere a privilegiare il bisogno di appartenenza rispetto a quello di individuazione: “*se è vero che essere adolescenti significa essere figli di una madre oberata di lavori ed un padre assente, appare suggestiva l'ipotesi che si prolunghino nel tempo desideri di appartenenza ed intimità... lasciati inevasi: in questa prospettiva diviene comprensibile la necessità di immergersi in un bagno di suoni o l'esigenza di appartenere ad un gruppo. Il consumo di musica... è il nuovo esperanto giovanile in*

*grado di accomunare adolescenti di diversa madre lingua in un corale dialetto affettivo di base... Il gruppo di pari età è la nuova famiglia allargata*⁸.

I bisogni di individuazione ed appartenenza ci sembrano assonanti, in senso più lato, con quelli di *libertà* (che permette l'individuazione) e *giustizia* (che permette l'appartenenza attraverso la salvaguardia dello stare insieme ovvero della convivenza civile) che sono posti in primo piano in ogni dichiarazione di costituzione civile e democratica dello Stato. 'Svoboda'(libertà) e 'spravdivotz' (giustizia) gridava la folla manifestante dopo il fallito colpo di stato nell'Unione Sovietica.

Tornando alla scala dei bisogni, mi sembra di poter osservare che il primo livello dei bisogni sia più connesso alla gestione dall'area della *paura* laddove i livelli superiori, una volta raggiunta una sufficiente sicurezza, si collegano più all'area del *piacere*, quando soddisfatti, comportando naturalmente tutto il lavoro necessario a far Consapevolezza ed elaborare frustrazioni, delusioni, "*conflitti interni*", ovvero il superamento della sofferenza, dell'Inferno, come Dante ha genialmente metaforizzato il viaggio di crescita spirituale, fino ad arrivare al Paradiso della "*Auto-realizzazione*", della saggezza, serenità, passando dalla "*fatica di vivere*" alla "*gioia di vivere*".

Se i bisogni sembrano essere allora la parte emergente dell'iceberg, cioè le esigenze più coscientemente identificate e collegate alle manifestazioni comportamentali, c'è anche la parte sommersa dell'iceberg, costituita dalle paure, più o meno vagamente percepite, che influenzano tuttavia significativamente l'area soprastante dei bisogni. In particolare, la «*angoscia esistenziale*», più o meno consapevolizzata e di cui all'articolo "*Quale verità?*".

Sto qui focalizzando la *paura* perché costituisce un nodo centrale nell'ostacolare il processo di cambiamento della cultura sociale, come visto a proposito della Fig. 4.

La gestione dell'ansia esistenziale si avvale, per la sua riduzione, sia di risorse fisiche sia di relazioni sociali. Ed anche qui va rilevata un'altra contraddizione umana tra l'egoismo, nell'acquisizione di risorse, e la lealtà e disponibilità nei confronti degli altri, per la coltivazione delle relazioni sociali.

Al di là della «angoscia esistenziale» di fondo, più o meno consapevolizzata, c'è un tipo di ansia più generalmente sentita, connessa alla non certa conoscenza delle conseguenze connesse al proprio modo di affrontare le situazioni. Talvolta non è facilmente risolvibile perché legata ad un "*conflitto interno*" da cui, in alcuni casi, non è facile uscire e che sottrae non poca energia vitale. Come esempio, Schein riporta uno studio di Menzies (1960) sulle infermiere. Per la gestione dell'ansia che si sarebbe evocata se le infermiere avessero sviluppato rapporti stretti con pazienti gravi e senza speranza di guarigione, esse venivano spostate frequentemente da un reparto all'altro. Questa rotazione comportava, però, anche una inefficienza dei servizi resi dalle infermiere. Non essendo mai assegnate allo stesso reparto abbastanza a lungo non potevano ricevere un feedback che fornisse una conoscenza sulle conseguenze delle loro prestazioni ed inoltre si sentivano in colpa per l'atteggiamento impersonale nei confronti dei pazienti, perché tutto ciò era in contrasto con il loro ideale professionale. Ma quando veniva loro proposto di trascorrere più tempo con determinati pazienti, veniva stimolata, in ogni caso, l'ansia che portava ad una situazione paradossale, per cui erano comunque ansiose, a prescindere da quello che facevano. A meno di abbandonare il lavoro di infermiere, il che comportava, comunque ed ancora, ansia, connessa alla ricerca di una nuova collocazione lavorativa.

⁸ G.Charmet, "Corriere della Sera", 8-11-1991, p.15.

All'ansia si collegano i *comportamenti difensivi* per evitarla o in qualche modo gestirla, allo scopo di proteggersi dalle minacce più o meno consciamente percepite. I comportamenti difensivi, ovviamente influenzati dai bisogni e dalle ansie, si possono, in sintesi, ricollegare a "*conflitti interni*" nei confronti dell'autorità, che inducono ad eccessi di dipendenza o contro-dipendenza, nonché nei confronti dell'intimità, che inducono a relazioni troppo dipendenti o contro-dipendenti. Tali comportamenti vengono, nella letteratura sull'argomento, inquadrati nelle categorie delle "*misure di sicurezza*" e dei "*meccanismi di difesa*", rispettivamente connessi al livello più o meno consciamente avvertito con cui vengono messi in atto.

Per tirare la fila di quanto ho fin qui riportato si può far riferimento alla Fig. 7.

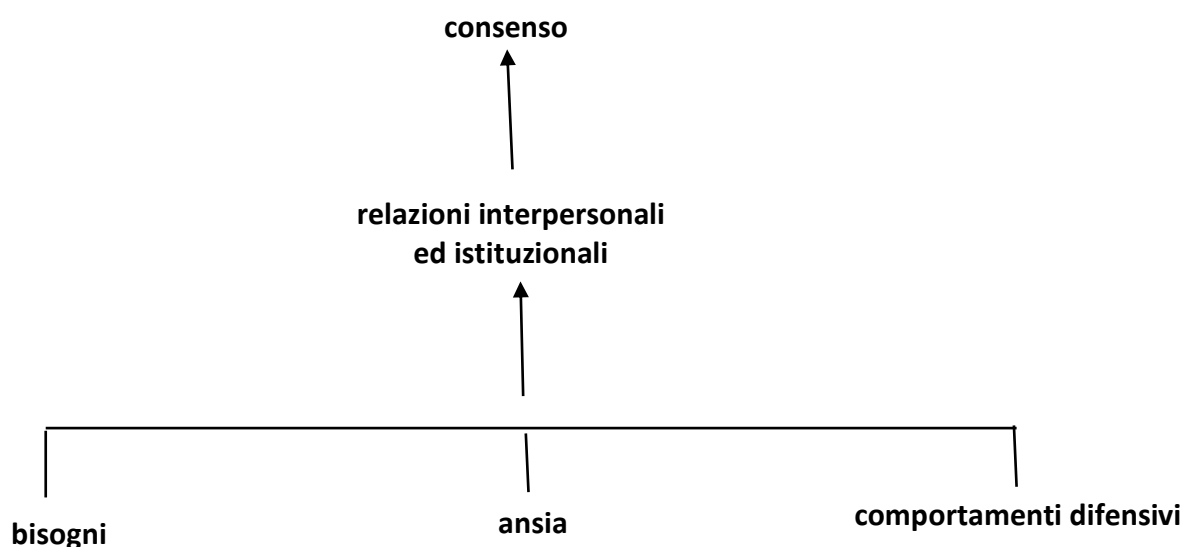


Fig. 7: collegamenti tra consenso e bisogni dell'essere umano

Il problema da cui siamo partiti è la gestione del *consenso* che, in quanto tessuto connettivo sociale, si articola sulle *relazioni interpersonali ed istituzionali*, che a loro volta sono regolate da *bisogni, ansie e comportamenti difensivi*.

Così come la cultura individuale concorre a determinare la cultura sociale, così pure bisogni, ansie e comportamenti difensivi individuali concorrono a caratterizzare i comportamenti della Comunità e ci interessano, a livello organizzativo, per due ragioni.

La prima è che influenzano direttamente le relazioni interpersonali che rappresentano uno dei canali su cui si articola il clima sociale.

La seconda sta nel fatto che quando uno stesso tipo di bisogno, ansia o comportamento difensivo finisce per caratterizzare larga parte dei membri del gruppo o della Comunità, si è di fronte ad un fenomeno che rimanda a problemi istituzionali più che individuali. Non si è più in presenza di un individuo che deve temperare e mediare le sue esigenze con quelle della Società, ma di una Comunità che dovrà trovare forme di gestione sociale delle sue esigenze in rapporto alle condizioni dell'ambiente esterno.

Solo per esemplificare, se si è in presenza di un basso livello di sviluppo sociale è prevedibile che la gran parte dei membri della Comunità sarà caratterizzata dal bisogno di sicurezza e da un'ansia

esistenziale legata alla sicurezza. In queste condizioni è più facile che il consenso si aggregi su tipi di cultura e di clima sociale più orientati alla *sopravvivenza* che non allo sviluppo. Ci si troverà in presenza di un modello culturale “*gerarchico*” o della “*regolamentazione*” (burocratizzazione) o della “*società degli interessi*” o “*familiare*” ovvero, più probabilmente, ad un mix di tali modelli ideali. Corrispondentemente il clima sociale potrà essere “*autoritario*” o “*lassista*” o “*settario*” ovvero un mix di tali tipologie. Se, allora, il sistema di potere tende soprattutto ad automantenersi e punta più alla sopravvivenza della Comunità sul breve termine che allo sviluppo nel medio-lungo termine, è verosimile che si instauri una gestione del consenso che si colloca su uno dei due estremi in precedenza descritti. Se, invece, il sistema di potere punta allo *sviluppo*, oltre che alla sopravvivenza, tenderà a far evolvere la Comunità verso tipi di cultura più pronti a rispondere al mutare delle condizioni dell'ambiente esterno (ad es. del “*cliente-prodotto finale*” o “*gestionale*”), curando una coerente gestione dei bisogni e dei tipi di ansia. Ad esempio, attraverso efficaci forme di previdenza ed assistenza sociali accompagnate da una gestione democratica che permettano di soddisfare e saturare il bisogno di sicurezza e l'ansia primaria; una istruzione generalizzata ed una politica industriale che lascino emergere il bisogno di individuazione; forme di associazionismo culturale e di impiego del tempo libero che soddisfino in modo più evoluto il bisogno di appartenenza.

CONCLUSIONI

Si è visto come lo sviluppo di una Democrazia non sia così semplice e riconducibile alla semplice istituzione del suffragio universale. La Democrazia non si può esportare, né può semplicemente derivare da una buona legge elettorale, ma deve nascere dal basso nella popolazione con lo sviluppo di credenze, valori, atteggiamenti consoni, con un Sistema di Potere capace di gestire il consenso ed i bisogni della Comunità.

Se il Sistema di Potere non è in grado di far evolvere credenze, valori, atteggiamenti, gestire il consenso, mediare sui bisogni, finirà per non gestire affatto che è la peggiore forma di gestione che si possa adottare, dal momento che non è possibile non gestire. Così facendo finisce per essere trascinato dalle rivendicazioni degli elettori perdendosi nella confusione e nei compiti impossibili.

Ho fatto l'esempio emblematico sul “valore” della “uguaglianza” e noto che la Politica va a rimorchio degli elettori nel continuare a celebrare tale valore che gli individui rivendicano per non esporsi all'ansia della competitività ed all'impegno per evolvere, mostrando con ciò un'assenza di consapevolezza e di interesse per la Comunità. Se la “uguaglianza” era un valore coerente al tempo della Rivoluzione francese, già, meno di un secolo dopo, veniva denunciato come fonte di mal-governo ed è interessante, in proposito, la riflessione del filosofo Henri-Frédéric Amiel, qui sotto riportata che vale ancor oggi, a distanza di quasi un secolo e mezzo.

“la democrazia arriverà all'assurdo rimettendo la decisione intorno alle cose più grandi ai più incapaci. Sarà la punizione del suo principio astratto dell'Uguaglianza, che dispensa l'ignorante di istruirsi, l'imbecille di giudicarsi, il bambino di essere uomo e il delinquente di correggersi.

Il diritto pubblico fondato sull'uguaglianza andrà in pezzi a causa delle conseguenze. Perché non riconosce la disuguaglianza di valore, di merito, di esperienza, cioè la fatica individuale: culminerà nel trionfo della feccia e dell'appiattimento. L'adorazione delle apparenze si paga”⁹

⁹ “Frammenti di diario intimo”, 12 giugno 1871; p. 58.

Per inciso ci si continua a lamentare della Scuola che non educa, forma, rimanendo sempre nella inconsapevole *Dipendenza* in cui si cerca sempre un impegno, una responsabilità da parte di qualcuno al di fuori di noi e da cui aspettarsi il giusto nutrimento, quando il Sistema di Potere non ha nessun interesse a che il 'popolo' evolva, cresca, altrimenti l'ovile rimarrebbe vuoto ed il Sistema di Potere avrebbe o da passare la mano o impegnarsi faticosamente per una acculturazione che, forse, non tutti sono in grado di fare. L'unica via d'uscita sta in una sorta di "*rivoluzione democratica*" in cui ognuno responsabilmente si impegna per acquisire la sua Educazione e Consapevolezza e la somma delle Educazioni e Consapevolezze dei singoli forma quelle della Comunità di appartenenza in una nuova, più evoluta Cultura sociale. Alla *passiva* e pigra lamentazione c'è da sostituire l'*attivo* ed entusiastico impegno.